



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL) ENERO 2014 - JUNIO 2014

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Desarrollo Sostenible de Cadena Productiva Madera-Muebles en Amazonia Brasileña

Nro. Proyecto: BR-M1039 - Nro. Operación: ATN/ME-10104-BR

**Resultado:** Implantar en los estados de Amazonas y Pará una iniciativa para la identificación y difusión de soluciones tecnológicas de mayor valor agregado y desarrollo sostenible para las pequeñas empresas de la cadena productiva madera-muebles

**País Administrador**  
BRASIL

**País Beneficiario**  
BRASIL

**Grupo**  
SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa

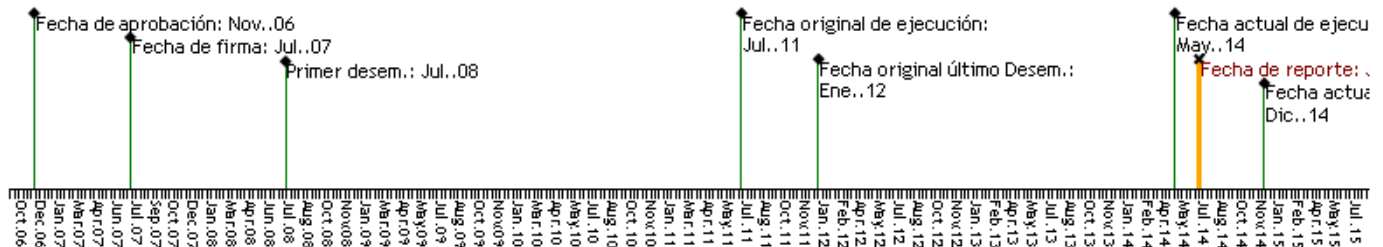
**Subgrupo**  
PLED - Competitividad local

**Agencia ejecutora:** SERVICIO BRASILEIRO DE APOYO A LAS MICROSY PEQUENAS EMPRESAS

**Líder equipo de diseño:** Cortellese, Claudio

**Líder equipo de supervisión:** Gilio, Ismael Gilio

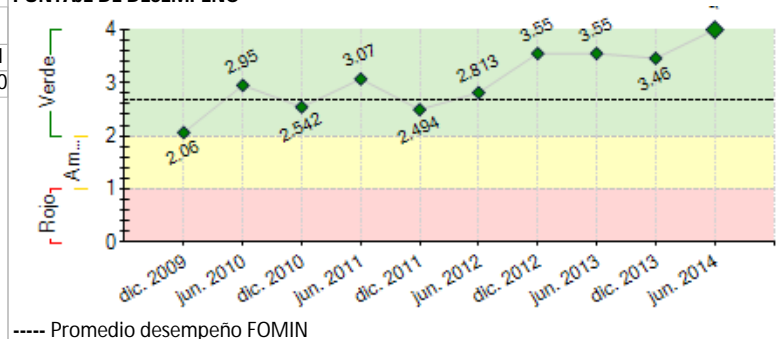
### CRONOLOGÍA DE EVENTOS



### RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	\$2,100,000.00	\$25,000.00	\$1,751,514.11
Contrapartida	\$3,000,000.00	\$0.00	\$156,341,845.00

### PUNTAJE DE DESEMPEÑO



## SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

### Desempeño del proyecto una vez terminado

A natureza e escopo do projeto corroboram para a geração de externalidades positivas em linha metodológica à proposta do projeto. Ações de políticas públicas, capacitação e organização empresarial e institucional transcendiram as expectativas e resultados esperados do projeto.

O processo de conscientização da importância da inovação tecnológica é outro ponto de relevância alcançado a partir de concretos resultados de desempenho empresarial, bem como, a oportunidade para Instituições de Ciência e Tecnologia na sua oferta de serviços para um segmento ainda de pouco interesse.

Um importante aprendizado diz respeito a projetos dessa abrangência que naturalmente trazem alguns vícios, ou na sua concepção ou na sua execução, de criar expectativas de soluções simultâneas de todos ou vários problemas de um determinado setor ou região, em especial, considerando as enormes carências da região em questão. Por algumas vezes pôde-se observar a perda de foco na inovação tecnológica para pequenas empresas em estrutura de provimento em rede, inclusive pelo fato, que por si só perdiam sentido ou não encontravam ressonância no interesse empresarial.

A falta na execução de ações estratégicas mais ambiciosas e focadas na ampliação e acesso a mercados, inclusive por meio da inovação, foi também uma importante lição aprendida

Cabe talvez a mais importante lição desse projeto: devemos aproveitar a vocação de cada Instituição de Ciência e Tecnologia de acordo com seu propósito e capacidades instaladas em prol da Rede como um todo. Os empecilhos jurídicos e operacionais são barreiras concretas de progressão de provimento de serviços de desenvolvimento empresarial em primeiro piso para instituições que não possuam em sua missão estatutária este propósito.

#### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

**Desempeño:** Proyecto con desempeño altamente satisfactorio. Proyecto involucra convenios entre el Fomin, Sebrae Nacional, Sebrae Amazonas, Sebrae Pará y el Centro Tecnológico Madera-Mueble de Italia (COSMOB), además del PNUD Brasil. Se ha transferido para otros cinco estados brasileños, a través de las Unidades Estaduales del SEBRAE en Minas Gerais, Paraíba, Paraná, Santa Catarina, São Paulo y Rio Grande do Sul. Alcanzó las Regiones Norte, Sur, Noreste y Sudeste.

**Resultados:** (i) Red de Servicios Tecnológicos con 21 instituciones, públicas y privadas, en todo el territorio de Amazonía, dedicada a la cadena productiva de madera-mueble. (ii) 51 otras instituciones en los demás estados. (iii) Cuatro cadenas de valor: madera, mueble, coro y calzados. (iv) Alrededor de 76 Servicios Tecnológicos para micro y pequeñas empresas organizados. (v). Modelo testado, probado y aprobado, con 300 MPE y 150 trabajadores, en los dos territorios de Amazonía y Pará, y más 763 MiPyMEs en los demás cinco estados.

**Conocimiento y Diseminación.** Modelo sistematizado, publicado, presentado en la Conferencia Mundial Río+20, en la Misión Empresarial Italia/Brasil y en taller internacional de cierre.

**Adicionalidad:** Modelo incorporado por el SEBRAE, como una nueva Modalidad de Atención a las Micro y Pequeñas Empresas, denominado Red de Servicios Tecnológicos (RST), juntamente con otros dos Programas Nacionales de SEBRAE: el SebraeTec (Actuación en Cadenas de Proveedores, a partir de una Empresa Ancla) y el ALI (Agentes Locales de Innovaciones). Los dos Programas son responsables por aproximadamente 1/3 de los aportes de asistencia técnica del Sistema Sebrae, en todo el País, en las áreas de tecnología e innovación.

**Sostenibilidad.** A partir del Nuevo Modelo de Redes de Servicios Tecnológicos (RST), el Programa SebraeTec y con el Programa ALI, el SEBRAE está estructurando un nueva Política/Directriz de Actuación en la Integración de Cadenas Productivas de Valor, más allá de solo una Cadena de Proveedores de Empresas Anclas. El nuevo servicio de asistencia técnica del Sistema Sebrae, de Integración de Cadenas Productivas, fue transferido cinco otros Estados Brasileños, integrando la Cadena de Madera-Mueble a otras cadenas transversales, a ejemplo de la Cadena de Coro y de Calzados. El aporte del Sebrae a estos estados alcanzaron alrededor de R\$ 20 millones (USD 10 millones). El nuevo modelo, por lo tanto, que nació del proyecto, alcanzará durante años a miles y miles de micro y pequeñas empresas, con inversiones de algunas decenas de millones de reales de asistencia técnica, tecnológica y de innovación.

#### Evaluación final

Resultados do levantamento da demanda e oferta de Serviços Tecnológicos realizado pelos Agentes Locais de Inovação – ALI juntos às empresas do segmento de madeira e móveis na região da Grande Belo Horizonte, Pará de Minas e Carmo do Cajuru, em Minas Gerais, e a região de Arapongas, no Paraná, e no segmento de couro e calzados na região do Vale dos Sinos e Paranhana, no Rio Grande do Sul, na região do Vale do Rio Tijucas, em Santa Catarina, e em Campina Grande, Patos e João Pessoa, na Paraíba, bem como as entidades de ciência e tecnologia ofertantes de serviços tecnológicos nesses territórios.

#### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

[Evaluación final](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=39303513>

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
<b>Resultado:</b>  Implantar en los estados de Amazonas y Pará una iniciativa para la identificación y difusión de soluciones tecnológicas de mayor valor agregado y desarrollo sostenible para las pequeñas empresas de la cadena productiva madera-muebles	<b>R.1</b> Número de MPE (150) participantes de todas las fases del Programa, implementaron con éxito mejoras tecnológicas, utilizando conocimientos junto a RST. E por lo menos 60% manifestaron niveles positivos de satisfacción en relación a los servicios y asistencia técnica recibida.	0	150	436	291 %
	<b>R.2</b> Número de nuevos canales (5) de ventas y de negocios que son establecidos, y verifica -se un aumento de por lo menos 20% del volumen de ventas de las MPE beneficiarias del Programa	0	5	6	120 %
<b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio					
<b>Componente 1:</b> Desarrollo del mercado de servicios tecnológicos.  <b>Peso:</b> 25%  <b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio	<b>C1.11</b> Número de Realización de estudio de campo y diagnóstico de la demanda de las empresas por servicios tecnológicos y diagnóstico y evaluación de la calidad de la oferta de servicios tecnológicos, en los Estados de Amazonas y Pará.	0	2	4	200 %
	<b>C1.12</b> Número de Micro y pequeñas empresas actuando regularmente con el Programa: 120 a los 12 meses, 150 a los 24 meses, 180 a los 36 meses y 220 al final de la ejecución.	0	220	1097	499 %
	<b>C1.13</b> Número de Instituciones proveedoras de servicios tecnológicos asociadas a la ejecución del Programa: 4 a los 12 meses y 8 a los 18 m	0	8	42	525 %
	<b>C1.14</b> Número de Capacitación de profesionales de los puntos de atención y de la RST: 08 a los 12 meses y 16 a los 18 meses de ejecución.	0	16	92	575 %
	<b>C1.15</b> Número de Puntos de Atención, Red de Servicios Tecnológicos y Sistema de Inteligencia de Mercado, implantados y en operación de manera integrada. Al Final del programa:	0	1	4	400 %
<b>Componente 2:</b> Fortalecimiento tecnológico de la micro y pequeña empresa de la cadena productiva.  <b>Peso:</b> 20%  <b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio	<b>C2.11</b> Número de MPE, asociadas o individualmente, que fueron asistidas por el Programa y beneficiadas por los servicios de información tecnológica, asistencia tecnológica, diseño, desarrollo de nuevos productos, organización de la producción y acceso a nuevos mercados.	0	300	1097	366 %
<b>Componente 3:</b> Capacitación de los recursos humanos en la cadena productiva y campaña de educación pública  <b>Peso:</b> 10%  <b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio	<b>C3.11</b> Número de profesionales de micro y pequeñas empresas, capacitados en gestión empresarial y uso sostenible de la floresta.	0	300	360	120 %
	<b>C3.12</b> Número de profesionales de micro y pequeñas empresas, capacitados en procesamiento de madera.	0	600	330	55 %
	<b>C3.13</b> Número de realización de iniciativas para valorización de la cultura de la madera y uso sostenible de la floresta.	0	10	80	800 %
<b>Componente 4:</b> Acciones de alcance colectivo y regional.  <b>Peso:</b> 40%  <b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio	<b>C4.11</b> Número de Facilidades de Iniciativas Público-Privadas y de Facilidades de Innovación Tecnológicas, realizadas.	0	30	0	0 %
<b>Componente 5:</b> Monitoreo y divulgación de los resultados.  <b>Peso:</b> 5%  <b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio	<b>C5.11</b> Estructura de ejecución del programa, mecanismos de gestión de la información y monitoreo y divulgación, implantados y en operación.	0	1	4	400 %
	<b>C5.12</b> Resultados alcanzados, sistematizados, divulgados y disponibilizados en los medios de comunicación del SEBRAE y de los socios involucrados en la ejecución del proyecto.	0	1	9	900 %

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
<b>H1</b> [*] Condiciones previas	7	Jul. 2008	7	May. 2008	Logrado

[\*] Indica que el hito ha sido reformulado

#### FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[No se reportaron factores para este período]

### SECCIÓN 4: RIESGOS

#### RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 4 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

### SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

**Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:** MP - Muy Probable  
 Modelo incorporado por el SEBRAE, como una nueva Modalidad de Atención a las Micro y Pequeñas Empresas, denominado Red de Servicios Tecnológicos (RST), en todo el País, en las áreas de tecnología e innovación.

#### FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

**Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:**

O Projeto atingiu a grande maioria da expectativa de seus resultados, consolidando uma Rede de Serviços Tecnológicos nos estados do AM e PA, Ponto de Atendimento, Lista de Serviços Tecnológicos, Sistema de Gestão do Relacionamento com as empresas (CRM), número expressivo de empresas beneficiárias e principalmente uma metodologia passível de replicação.

A construção e teste de uma metodologia de provimento de serviços para pequenos negócios por meio de rede foi alcançada.

Entende-se que o atual momento já se configura como a execução de uma estratégia de saída, tanto dos territórios previamente selecionados (AM e PA) em sua concepção inicial, como também, do próprio projeto considerando a atual entrega do melhor da sua experiência acumulada e metodologia para programas e novas abordagens pelo Sebrae, contribuindo assim para o incremento dos serviços tecnológicos para pequenas empresas e para a geração de ingredientes para a constituição de políticas públicas de inovação tecnológica no Brasil.

[Plan de Sostenibilidad](#)
<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36356827>
**SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO****Lessons learned**

1. Um importante aprendizado diz respeito a projetos dessa abrangência que naturalmente trazem alguns vícios, ou na sua concepção ou na sua execução, de criar expectativas de soluções simultâneas de todos os vários problemas de um determinado setor ou região, em especial, considerando as enormes carências da região em questão. Por algumas vezes pôde-se observar a perda de foco na inovação tecnológica para pequenas empresas em estrutura de provimento em rede, inclusive pelo fato, que por si só perdiam sentido ou não encontravam ressonância no interesse empresarial.
2. A baixa oferta de empresas com interesse e capacidade de prestação de serviços bastante especializados na região amazônica requeriam forte mobilização no processo de divulgação de editais, que muitas vezes se frustravam por falta de número mínimo de empresas no processo concorrencial. Quando havia número suficiente de empresas, os preços superavam a referência de mercado por se tratar de região com altos custos de acesso e aquisição.
3. Apesar da complexidade do projeto em suas diversas frentes e parcerias estratégicas, temos que muitos resultados foram alcançados, externalidades positivas sendo geradas e a própria metodologia sendo transbordada, demonstrando o firme comprometimento dos atores envolvidos na busca de resultados esperados e da relevância da metodologia deste projeto.

**Relativa a**  
Implementation

**Autor**  
beltrami, emilio

Risk

beltrami, emilio

Sustainability

beltrami, emilio

**Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o “compartirse” con otras entidades o proyectos similares.**

Todos os produtos de conhecimento, em especial a Metodologia, estão publicados no Portal do SEBRAE.  
<http://arquivopdf.sebrae.com.br/customizado/rst/publicacao-mostra-boas-praticas-e-metodologia-rst>.

**Productos principales del proyecto**

*[No se encontraron productos relacionados]*

**SECCIÓN 7: DOCUMENTOS**

22/SEP./2006	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[ <a href="http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=805552">http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=805552</a> ]
22/SEP./2006	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[ <a href="http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=805568">http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=805568</a> ]
02/OCT./2006	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[ <a href="http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=814164">http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=814164</a> ]
13/OCT./2006	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[ <a href="http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=821679">http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=821679</a> ]
17/OCT./2006	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[ <a href="http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=823434">http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=823434</a> ]
17/OCT./2006	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[ <a href="http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=823436">http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=823436</a> ]
17/OCT./2006	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[ <a href="http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=823437">http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=823437</a> ]
23/OCT./2006	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[ <a href="http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=827743">http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=827743</a> ]
26/OCT./2006	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[ <a href="http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=829826">http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=829826</a> ]
31/OCT./2006	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[ <a href="http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=832888">http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=832888</a> ]
15/NOV./2006	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[ <a href="http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=841602">http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=841602</a> ]
27/NOV./2006	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[ <a href="http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=846799">http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=846799</a> ]
21/DIC./2006	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[ <a href="http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=861989">http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=861989</a> ]
29/MAR./2011	<a href="#">Informe de Evaluación Intermedia</a>	[ <a href="http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=35822573">http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=35822573</a> ]
19/AGO./2011	<a href="#">Informe de Evaluación Intermedia</a>	[ <a href="http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=36356831">http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=36356831</a> ]
18/DIC./2014	<a href="#">Informe de Evaluación Final</a>	[ <a href="http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39303513">http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39303513</a> ]
19/AGO./2011	<a href="#">Plan de Sostenibilidad</a>	[ <a href="http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=36356827">http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=36356827</a> ]

[Ficha del proyecto](#)
<http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=BR-M1039&lg=SP>